

DIE SIELKUNDIGE KONTRAK: WEDERSYDSE VERWAGTINGS TYDENS DIE AANVANGSFASE VAN MILITÊR-AKADEMIESE STUDIES

J A BEUKES

Fakulteit Krygskunde
Universiteit van Stellenbosch

H D VOS

Departement Bedryfsielkunde
Universiteit van Stellenbosch

ABSTRACT

The psychological contract: Mutual expectations during the join-up phase of military-academical studies. In order to determine the expectations of both the potential students of the Military Academy and the Military Academy itself, Kotter's expectation questionnaire was completed on 66 first year students and staff members of the Military Academy. Significant differences were found between the expectations of the students and the expectations of the organisation (as represented by those as staff members). The results also indicated significant differences between students with high expectations and those with low expectations in respect of work satisfaction and career expectations.

OPSOMMING

Ten einde voornemende militêre studente en die Militêre Akademie se verwagtings te bepaal, is 'n verwagtingsvraelys van Kotter op 66 eerstejaarstudente en staffede, verbonde aan die Militêre Akademie, geadministreer. Dit blyk uit die ondersoek dat beduidende verskille tussen studente se verwagtings en die organisasie se verwagtings (soos beliggaam in dié van staffede) bestaan en dat daar beduidende verskille tussen studente met hoë verwagtings en studente met lae verwagtings ten opsigte van werkstevredenheid en loopbaanverwagtings bestaan.

Wanneer 'n individu 'n loopbaankeuse maak, is hy in werklikheid besig om 'n voorspelling te maak van sy toekomstige beroepsaanpassing. Sy voorneme om 'n bepaalde beroep te betree, beteken dat hy dit voorsien dat van al die beroepe wat aan hom bekend is, hierdie een die grootste geluk, welvaart, erkenning of dit waarna hy streef, sal bring. Maar ten spyte van goeie bedoelinge, slaag individue dikwels nie daarin om hul aanvanklike beroepsaspirasies te verwesenlik nie. Talle nuwe toetreders ervaar reeds teleurstelling gedurende hul eerste aantal weke of maande in hul nuwe beroep. Die oorsaak van sodanige teleurstellings is dikwels die feit dat daar nie aan die toetreders se verwagtings voldoen word nie. Nuwelinge se verwagtings aangaande die werksituasie word dikwels verpletter deur die aard van die werk, medewerkers, bestuurders en die organisasie in geheel, met ander woorde, die realiteit (Viljoen, 1987). Indien verwagtings wel realiseer, lei dit gewoonlik tot goeie aanpassing by die organisasie en aanvaarding van die organisasie se doelwitte.

In hierdie wedersydse verhouding, wat beskou word as 'n proses van individu-organisasie aanpassing, word daar volgens Kotze (1989) gestreef na 'n tweerigting sielkundige kontrak wat wedersydse en gelyktydige bevoordeling van die werkgever en werknemer binne die arbeidsstelsel akkommodeer. 'n Sielkunde kontrak kan omskryf word as die somtotaal van alle geskrewe en ongeskrewe, gesproke en ongesproke verwagtings tussen die werkgever en werknemer (Baker,

1985, p41). Die sielkundige kontrak is dus 'n implisiete kontrak tussen 'n individu en sy organisasie wat spesifiseer wat elkeen verwag om in die werksituasie te gee of te ontvang. Die sielkundige kontrak wat tussen individu en organisasie tot stand kom, is die resultaat van individuele behoeftes, die invloed van die organisasie en die invloed van die omgewing.

In die passingsproses wat tussen individu en organisasie plaasvind is die strewe om passing te bereik tussen individuele behoeftes, vermoëns en vaardighede aan die een kant, en die pos- en organisasievereistes aan die ander kant. 'n Positiewe sielkundige kontrak wat die resultaat is van goeie passing, lei enersyds tot produktiewe arbeid vir die onderneming en andersyds tot 'n hoër kwaliteit van lewe vir die individu. 'n Negatiewe sielkundige kontrak, wat die resultaat is van swak passing, veroorsaak frustrasie, ontevredenheid, onvervulde en konflikterende verwagtings, rolkonflik en rolmeerdigheid.

Volgens Greenhaus & Callahan (1994) en Schein (1978) ervaar die meeste nuwe toetreders tot die werksêreld 'n realiteitskok omdat die toetreders vir die eerste keer die gaping tussen sy verwagtings en drome aan die een kant en die realiteit van die werksituasie aan die ander kant moet konfronteer. Aanpassingsprobleme kan volgens Greenhaus & Callahan (1994) en Argyris (1960) toegeskryf word aan die feit dat daar nie eenvormigheid tussen die behoeftes en verwagtings van die individu en die behoeftes en verwagtings van die organisasie bestaan nie.

In die navorsing is verskeie teoretiese modelle van die sielkundige kontrak ondersoek (Beukes, 1994, p51-68). Al die modelle het die sielkundige kontrak as baie kompleks en dinamies uitgebeeld. Daar is uiteindelik op Kotter (1970) se model van die sielkundige kontrak besluit omdat sy model die enigste een was wat ten opsigte van die sielkundige kontrak aan die volgende aspekte aandag gee:

- Die verwagtings wat vir die individu belangrik is, lys.
- Die verwagtings in 'n bepaalde rangorde plaas ooreenkomstig belangrikheid.

Versoeke vir afdrukke moet gerig word aan J.A. Beukes, Fakulteit Krygskunde, Universiteit van Stellenbosch, Privaatsak X2, Saldanha, 7395.

¹Studente se loopbaanverwagtings is ten opsigte van loopbaanvoorsigte, loopbaangeleenthede en sinvolle aanwending bepaal.

²Volgens Huysamen (1991, p186) word die populasieparameter vir die effekgrootte vir die t-toets vir twee gemiddeldes as $\frac{\mu_1 - \mu_2}{\sigma}$ gegee. As die effekwaardes (d) = 0,20 is, is die effek klein. Waardes = 0,50 het 'n matige effek en waardes = 0,80 het 'n groot effek. Die verskille tussen gemiddeldes is dus prakties betekenisvol as $d \geq 0,80$ is.

Die vraag wat gestel is, het soos volg gelui: "Wat is jou verwagtings ten opsigte van jou loopbaan in die SA Nasionale Weermag?"

- Die invloed van openlike besprekings op die sielkundige kontrak in ag neem.
- Wedersydse begrip vir mekaar se verwagtings in berekening bring.
- Bewustelike en onbewustelike verwagtings in ag neem.

In die lig van bogenoemde teoretiese uiteensetting oor die belangrikheid van die sielkundige kontrak, het die vraag ontstaan of daar eensyds ooreenstemming tussen studente se verwagtings en die Militêre Akademie se verwagtings bestaan en andersyds of daar verskille tussen studente met hoë verwagtings en studente met lae verwagtings is.

Die doel van hierdie ondersoek was om te bepaal of daar 'n verskil tussen studente se verwagtings en die organisasie se verwagtings bestaan en of studente met hoë verwagtings ten opsigte van hulle werkstevredenheid en loopbaanverwagtings van studente met lae verwagtings verskil. Resultate van 'n empiriese ondersoek na hierdie vraagstukke sou nie alleen meer lig werp op die vestiging van 'n gesonde verhouding tussen werknemer en werkgever (in hierdie geval die Militêre Akademie) nie, maar ook op die belangrikheid daarvan dat wederkerige verwagtings en behoeftes behoorlik bespreek en begryp moet word.

Hierbenewens sou die navorsing en resultate ook 'n aanduiding gee van die gekose model en meetinstrument in 'n dualistiese werksomgewing, dit wil sê militêr en akademies. Werknemers (studente) in die Militêre Akademie beleef beide werksverwante- en akademiese verwagtings.

Die ondersoek is aan die hand van die volgende hipoteses gedoen:

- Hipoteses 1_A: $H_0: \mu_1 = \mu_2$
 $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$
 waar μ_1 = Studente se verwagtings.
 μ_2 = Organisasie se verwagtings.
 y = Ontvangs deur die studente en bydrae van die organisasie.
 H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die verwagtings van die studente en die verwagtings van die organisasie nie.
 H_1 : Die verwagtings van die studente verskil beduidend van die verwagtings van die organisasie (betreffende ontvangs).

- Hipoteses 1_B: $H_0: \mu_1 = \mu_2$
 $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$
 waar μ_1 = Studente se verwagtings.
 μ_2 = Organisasie se verwagtings.
 y = Bydrae van die studente en ontvangs deur die organisasie.
 H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die verwagtings van die studente en die verwagtings van die organisasie nie.
 (Bydrae deur die studente en ontvangs deur die organisasie).
 H_1 : Die verwagtings van die studente verskil beduidend van die verwagtings van die organisasie betreffende ontvangs.

- Hipoteses 2: $H_0: \mu_1 = \mu_2$
 $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$
 waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.
 μ_2 = Studente met lae verwagtings.
 y = Werkstevredenheid
 H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die werkstevredenheid van studente met hoë verwagtings en die werkstevredenheid van studente met lae verwagtings nie.
 H_1 : Die werkstevredenheid van studente met hoë verwagtings verskil beduidend van dié met lae verwagtings.

- Hipoteses 3: $H_0: \mu_1 = \mu_2$
 $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$
 waar μ_1 = Studente met hoë verwagtings.
 μ_2 = Studente met lae verwagtings.
 y = Loopbaanverwagtings
 H_0 : Daar bestaan geen beduidende verskil in die loopbaanverwagtings¹ van studente met hoë verwagtings en dié met lae verwagtings nie.
 H_1 : Die loopbaanverwagtings van studente met hoë verwagtings sal beduidend van dié met lae verwagtings verskil.

METODE

Die navorsing is by die Militêre Akademie, wat op Saldanha geleë is, onderneem. Nuwe toetreders se studietydperk is drie jaar, waarna suksesvolle kandidate die B. Mil.-graad verwerf. Om tot die Militêre Akademie toegelaat te word, moet voornemende studente offisiere in die Staande mag wees, matrikulasievystelling hê en sekere voorgeskrewe militêre kursusse suksesvol geslaag het. Alle studente verskyn voor 'n Militêre Akademie-keurraad, waartydens wedersydse verwagtings bespreek kan word.

Populasie

In die studie is van twee populasies gebruik gemaak. Die eerste populasie het uit eerstejaarstudente, ongeag taal, ras, geslag of weermagsdeel bestaan, terwyl die tweede populasie uit staflede verbonde aan die Militêre Akademie bestaan het. Vanweë die beperkte grootte van die populasies, is hierdie populasies in hul geheel vir die doel van die navorsing gebruik. (Die eerstejaarpopulasie het uit 66 studente en die staflede uit 22 persone bestaan). Volgens Steyn (1992, p97) moet daar gewaak word teen die opvatting om net steekproewe te trek ten einde inferensiële statistiek te kan toepas omdat 'n volledige opname of toetsing volledige inligting aangaande populasieparameters gee en geen onsekerhede meer ter sprake is nie.

Meetinstrument

In die uitvoering van die navorsing is van die gemelde verwagtingsvraelys van Kotter gebruik gemaak. Die vraelys is deur 'n taalkundige vertaal. Begrippe soos "the organization" uit Kotter se oorspronklike vraelys is waar nodig vervang met Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag, Militêre Akademie en Fakulteit Krygskunde ten einde die gesigsgeldigheid van die vraelys te verbeter. Die vertaalde vraelys is daarna in 'n proeflopie onder vakkundiges in die Militêre Akademie versprei sodat enige onduidelikhede uit die weg geruim kon word. Die geskiktheid van die vraelys vir toepassing op individue uit verskillende kulturele agtergronde is volgens beskikbare literatuur nie bekend nie, maar van die totale populasie ($N = 66$) en ($N = 22$) was slegs drie respondente van ander kulture afkomstig.

Hierdie instrument is reeds verskeie kere in vorige studies van dié aard gebruik, waarvan die belangrikste navorsing by die Massachusetts Institute of Technology se Sloan School of Management gedoen is. Uit hierdie studie wat deur Kotter (1970) onderneem is, blyk dit dat sy vraelys aan die kriteria van 'n goeie meetinstrument voldoen. Kotter (1970, p. 117) skryf: "This list was borrowed from work done by Berlew and Hall ... Their study suggests that this list is a carefully considered one". Kotter se verwagtingsvraelys is ontwerp om te bepaal wat persone se verwagtings is, wat die rangorde van verwagtings is, hoe sterk elke verwagting is en of daar passing tussen die verwagtings van die individu en die verwagtings van die organisasie is. Die passing van verwagtings beïnvloed weer ander werksverwante aspekte soos werkstevredenheid, produktiwiteit, lengte van dienstermyn en loopbaanverwagtings. Die 33 verwagtings wat deur die vraelys ondersoek word, is in vier groepe verdeel, naamlik:

Verwagtings#1: Wat die student verwag om te kry (sy

verwagtings oor wat hy sal baat of ontvang as gevolg van sy studies by die Militêre Akademie), byvoorbeeld kennis, versnelde bevordering, erkenning, goeie loopbaan ensovoorts.

Verwagtings#2: Wat die student bereid is om te doen (sy verwagtings oor wat hy sal gee of bydra, byvoorbeeld tyd, energie, toewyding ensovoorts).

Verwagtings#3: Wat die organisasie gaan doen (die organisasie se verwagtings oor wat gegee of aangebied moet word, byvoorbeeld persoonlike ontwikkelingsgeleenthede, kennis, verantwoordelikhede ensovoorts).

Verwagtings#4: Wat die organisasie gaan kry (die organisasie se verwagtings oor wat die organisasie sal kry of ontvang, byvoorbeeld studente se toewyding, produktiwiteit, inisiatief, aanvaarding van organisasie se norms ensovoorts).

RESULTATE EN BESPREKING

Ten einde die verskille tussen studente se verwagtings en die

organisasie se verwagtings te vergelyk, is die betekenisvolheid van verskille tussen gemiddeldes deur middel van *t*-toetse en effekgroottes bepaal². Eerstens is die beduidenheid van verskille ten opsigte van wat die studente verwag om te ontvang en wat die organisasie verwag om by te dra, bepaal. Tweedens is die beduidenheid van verskille ten opsigte van wat die studente verwag om by te dra en wat die organisasie verwag om te ontvang, bepaal.

Die resultate van Hipotese 1_A word in Tabel 1 aangetoon.

Uit Tabel 1 blyk dit dat beduidende verskille by twaalf van die vyftien verwagtings verkry is. By al vyftien die verwagtings was die studente se verwagtings hoër om te ontvang as wat die organisasie verwag het om by te dra. Hierdie resultate is in ooreenstemming met Kotter (1970) se navorsing. Volgens hom kan negatiewe "mismatches" wel in die kontraksluitingsproses aanwesig wees. Uit die studente se oopvraag beteken dit dat studente minder "gekry" het as wat hulle verwag het. So 'n wanbalans kan slegs herstel word as die organisasie bereid sou wees om meer te "gee".

TABEL 1

DIE VERSKILLE TUSSEN DIE STUDENTE SE GEMIDDELDSE EN ORGANISASIEGEMIDDELDSE VIR ELKE VERWAGTING TEN OPSIGTE VAN WAT DIE STUDENT VERWAG OM TE ONTVANG EN WAT DIE ORGANISASIE VERWAG OM BY TE DRA

TIPE VERWAGTINGS	GEMIDDELD VAN STUDENTE	GEMIDDELD VAN ORGANISASIE	<i>t</i> - WAARDE	EFFEKGROOTTE (d)	RESULTAAT
Verwagtings #1					
1. Betekenisvolle werk.	4,43	3,64	3,58*	1,18	Aanvaar H ₁
2. Persoonlike ontwikkelingsgeleenthede.	4,59	4,04	2,63*	1,10	Aanvaar H ₁
3. Interessante studies.	4,27	3,59	3,59*	0,93	Aanvaar H ₁
4. Uitdagende tydperk.	4,68	4,00	3,28*	1,60	Aanvaar H ₁
5. Mag en verantwoordelikheid	3,54	2,91	2,28*	0,82	Aanvaar H ₁
6. Erkenning vir goeie werk.	4,18	3,91	1,22	0,34	Aanvaar H ₀
7. 'n Graad met status en prestige.	4,22	3,73	1,73	0,47	Aanvaar H ₀
8. Sluit van vriendskappe.	4,30	3,72	2,43*	0,78	Aanvaar H ₁
9. Gestruktureerde omgewing.	4,03	3,54	1,78	0,46	Aanvaar H ₀
10. 'n Goeie salaris.	3,93	3,41	2,06*	0,69	Aanvaar H ₁
11. Sekuriteit.	4,45	3,18	4,18*	1,51	Aanvaar H ₁
12. Geleenthede vir vooruitgang.	4,53	3,59	3,71*	1,40	Aanvaar H ₁
13. Ervaar werk as betekenisvol.	4,13	3,64	3,42*	0,73	Aanvaar H ₁
14. Geleenthede vir ontwikkeling.	4,57	4,09	2,19*	0,92	Aanvaar H ₁
15. 'n Periode van groot uitdaging.	4,71	3,77	4,21*	1,65	Aanvaar H ₁

* $p < 0,05$

As $d = 0,20$ klein effek

$d = 0,50$ matige effek

$d = 0,80$ groot effek

Die resultate van Hipotese 1_B word in Tabel 2 aangetoon. Alhoewel gemengde resultate verkry is (ongeveer 'n 50 persent verdeling tussen H₀ en H₁), is dit belangrik om daarop te let dat die organisasie by slegs twee verwagtings hoër gemiddeldes as die studente gehad het. Die studente is dus oor die algemeen ook bereid om meer te gee as wat die organisasie van hulle verwag.

Die 50 persent verdeling van resultate tussen die nulhipotese en die alternatiewe hipotese toon dat daar onduidelikheid by

die studente, sowel as die organisasie bestaan oor wat werklik van die studente verwag word (Tabel 2). Die feit dat die studente by ongeveer 90 persent van die verwagtings (ten opsigte van bydrae) 'n hoër verwagting as die organisasie gehad het, suggereer dat die organisasie nie die sake waaroor hierdie verwagtings gehandel het, duidelik met die studente bespreek het nie.

In Tabelle 3 en 4 word die resultate van Hipoteses 2 en 3 aangetoon.

TABEL 2

VERSKILLE TUSSEN DIE STUDENTE SE GEMIDDELTES EN ORGANISASIEGEMIDDELTES VIR ELKE VERWAGTING TEN OPSIGTE VAN WAT DIE STUDENT VERWAG OM BY TE DRA EN WAT DIE ORGANISASIE VERWAG OM TE ONTVANG

TIPE VERWAGTINGS	GEMIDDELD VAN STUDENTE	GEMIDDELD VAN ORGANISASIE	t - WAARDE	EFFEKGROOTTE (d)	RESULTAAT
Verwagtings #2					
1. Vermoë om nie-sosiale werksverwante take uit te voer.	4,04	4,00	0,20	0,05	Aanvaar H_0
2. Vermoë om verskillende aspekte van 'n pos aan te leer.	3,95	4,41	-2,14*	0,96	Aanvaar H_1
3. Vermoë om nuwe metodes te ontdek.	4,51	3,95	2,65*	0,96	Aanvaar H_1
4. Vermoë om probleme op te los.	4,47	4,27	1,06	0,36	Aanvaar H_0
5. Vermoë om 'n standpunt oor te dra.	4,33	4,27	0,37	0,13	Aanvaar H_0
6. Vermoë om met mense te werk.	4,35	3,77	2,56*	0,92	Aanvaar H_1
7. Vermoë om aanbiedings te doen.	4,37	4,18	0,93	0,30	Aanvaar H_0
8. Vermoë om toesig te hou.	4,06	2,91	4,29*	1,05	Aanvaar H_1
9. Vermoë om besluite te neem.	4,46	3,68	3,49*	1,42	Aanvaar H_1
10. Vermoë om te beplan en organiseer.	4,18	3,18	3,56*	1,08	Aanvaar H_1
11. Bestee tyd en energie tot voordeel van die organisasie.	4,32	4,09	1,06	0,38	Aanvaar H_0
12. Aanvaar die organisasie se eise.	4,65	3,90	-0,96	1,03	Aanvaar H_0
13. Aangename sosiale verwantskappe.	4,30	3,46	3,41*	1,01	Aanvaar H_1
14. Aanvaar gewoontes van die organisasie.	3,92	3,77	0,59	0,17	Aanvaar H_0
15. Verhoog eie waarde met studie.	4,41	4,09	1,42	0,51	Aanvaar H_0
16. Handhaaf goeie openbare beeld van die organisasie.	4,68	4,46	1,33	0,55	Aanvaar H_0
17. Maak organisasie se doelwitte en waardes jou eie.	4,42	4,14	1,40	0,50	Aanvaar H_0
18. Verkryging van insig.	4,34	3,77	2,60*	1,20	Aanvaar H_1

 * $p < 0,05$

 As $d = 0,20$ klein effek

 $d = 0,50$ matige effek

 $d = 0,80$ groot effek

Die resultate in Tabel 3 toon dat studente met hoë verwagtings beduidend hoër werkstevredenheid ervaar as studente met lae verwagtings. Ten opsigte van Hipotese 3 is ook beduidende resultate in Tabel 4 verkry. By loopbaangeleenthede, loopbaanvooruitsigte en ook ten opsigte van sinvolle aanwending, het die studente met hoë verwagtings beduidend hoër gemiddeldes as die studente met lae verwagtings gehad³.

Die resultate in Tabelle 3 en 4 verkry, kan vanuit die

verwagtingsteorie verklaar word. Studente met hoë verwagtings verwag dat hulle pogings goeie prestasie tot gevolg sal hê. Die verwagting bestaan ook dat goeie prestasie beloon sal word (instrumentaliteit) en dat die waarde van beloning (verwerwing van graad), die moeite werd sal wees (valensie). Studente se verwagtings word dus gekoppel aan hul persepsie dat hul pogings suksesvol sal wees en dat die graad wat uiteindelik verwerf sal word, tot ander aantreklike belonings (soos beter loopbaangeleenthede en loopbaanvooruitsigte) sal lei.

TABEL 3

VERSKILLE IN DIE WERKSTEVREDENHEID VAN STUDENTE MET HOË VERWAGTINGS EN STUDENTE MET LAE VERWAGTINGS

VERWAGTINGS	AANTAL RESPONDENTE	GEMIDDELD	t - WAARDE	EFFEKGROOTTE (d)	RESULTAAT
Verwagtings #4					
Groep 1: Lae verwagtings	10	3,94			
Groep 2: Hoë verwagtings	56	4,19	-2,93*	2,13	Aanvaar H_1

 * $p < 0,05$

 As $d \geq 0,80$ (groot effek)

TABEL 4
VERSKILLE IN DIE GEMIDDELTES VAN STUDENT MET HOË VERWAGTINGS TEENOR DIE MET LAE VERWAGTINGS TEN OPSIGTE VAN
LOOPBAANGELEENTHEDE, LOOPBAANVOORUITSIGTE EN SINVOLLE AANWENDING

LOOPBAANVERWAGTINGS	AANTAL RESPONDENTE	GEMIDDELT	t - WAARDE	EFFEKGROOTTE (d)	RESULTAAT
Verwagtings #4					
<u>Loopbaangeleentheid:</u>					
Groep 1: Lae verwagtings	13	3,83			
Groep 2: Hoë verwagtings	53	4,26	-3,15*	1,44	Aanvaar H_1
<u>Loopbaanvoorsigte:</u>					
Groep 1: Lae verwagtings	13	3,82			
Groep 2: Hoë verwagtings	53	4,25	-3,13*	1,46	Aanvaar H_1
<u>Sinvolle aanwending:</u>					
Groep 1: Lae verwagtings	13	3,97			
Groep 2: Hoë verwagtings	53	4,27	-2,14*	0,95	Aanvaar H_1

* $p < 0,05$

As $d \geq 0,80$ (groot effek)

Ook Herzberg se twee-faktor teorie gee 'n verduideliking vir die verkreeë resultate. Uit die teorie volg dit dat werkstevredenheid wel werksmotivering beïnvloed en dat faktore soos prestasie, erkenning en potensiaal vir persoonlike groei, motiveerders is wat verband hou met die inhoud van die werk en indien dit in die werk teenwoordig is, tot werkstevredenheid sal lei. Die higiënefaktore wat met die werkskonteks verband hou, is onder andere salaris, werkstoestande, toesighouding en administrasie. Die studente met hoë verwagtings is gemotiveer en steun op die motiveerders in hul denke oor die toekoms, terwyl die higiënefaktore hoogstens tot 'n gevoel van neutraliteit lei.

GEVOLGTREKKINGS

Uit die resultate kan afgelei word dat studente nie net hoër verwagtings het om te ontvang nie, maar ook hoër verwagtings het om by te dra. Dit plaas 'n verantwoordelikheid op die Militêre Akademie as organisasie om onrealistiese verwagtings vroeg reeds in perspektief te stel en om wel hoë vereistes en standaarde met betrekking tot studente se bydrae te stel. Die feit dat studente met hoë verwagtings se tellings ten opsigte van loopbaanverwagtings beduidend hoër was as dié met lae verwagtings, impliseer dat hierdie studente se **motivering** vir 'n langtermyn loopbaan in die SA Nasionale Weermag hoër is as dié van studente met lae verwagtings. Die feit dat studente en organisasieverwagtings beduidend verskil, is 'n aanduiding dat die twee partye nie werklik oor hulle wederkerige verwagtings en behoeftes gesels het nie en dat hulle nie mekaar se verwagtings begryp nie.

Alhoewel beduidende resultate in die ondersoek verkry is, beklemtoon die resultate die kompleksiteit van die sielkundige kontrak, dat die sielkundige kontrak uit 'n verskeidenheid verwagtings bestaan, dat daar verskille tussen individuele en organisatoriese verwagtings is, en dat persepsie 'n belangrike invloed in die totstandkoming van die sielkundige kontrak uitoefen.

Die resultate van hierdie studie beklemtoon die belangrikheid van die aanvanklike indiensnemingsonderhoud/keuringsonderhoud. Tydens hierdie onderhoud moet sorg gedrag word dat duidelike en korrekte inligting aan die toetreders oorgedra word en dat daar met aandag na die verwagtings van die toetreders geluister moet word.

Die bevindings dra ook by tot die verklaring van die lae geldig-

heid en betroubaarheid van die onderhoud as keuringsinstrument.

Verdere navorsing op hierdie terrein, veral binne 'n meer dualistiese werksomgewing, is noodsaaklik ten einde groter duidelikheid te kry ten opsigte van dié verwagtings wat belangrik is vir sielkundige kontraksluiting en oor die rol wat die sielkundige kontrak tydens werwing en sosialisering speel.

VERWYSINGS

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, Illinois: Dorsey.
- Baker, H.G. (1985). The Unwritten Contract: Job Perceptions. *Personnel Journal*, 64(9).
- Berlew, D.E. & Hall, D.T. (1966). The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance. *Administrative Science Quarterly*, 207-223.
- Beukes, J.A. (1994). Sielkundige Kontrak: Wedersydse verwagtings tydens die aanvangsfase van Militêre-Akademie studies. Ongepubliseerde M. Econ.-verhandeling, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.
- Dunahee, M.H. & Wangler, L.A. (1974). The Psychological Contract: A Conceptual Structure for Management/Employee Relations. *Personnel Journal*, 518-526.
- Greenhaus, J.H. & Callahan, G.A. (1994). *Career Management*, 2nd ed. New York: Dryden.
- Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. (1987). *Mannekragbestuur*. Johannesburg: Southern.
- Huysamen, G.K. (1991). Steekproefgroottes in gepubliseerde psigologiese navorsing. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Sielkunde*, 21(3), 183-190.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. New York: CBS.
- Kotter, J.P. (1970). *The Psychological Contract: Expectations and the Joining-Up Process*. Unpublished Master's Thesis, The Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3).
- Kotze, K. (1989). *Die versoenbaarheid van Individuele en Organisatoriese Loopbaanontwikkelingsperspektiewe*. Ongepubliseerde M.A.-verhandeling, Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Philippines: Addison-Wesley.

- Siegel, S. (1956). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. London: McGraw Hill.
- Steyn, H.S. (1992). Die gebruik en effekgroottes in hipotese-toetsing by volledige populasies. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Sielkunde*, 22(2), 97.
- Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag-Personeelkode (SANWPK). (1988). *Die Sielkundige Kontrak*, c/ii/iv.
- Viljoen, J.H. (1987). *Loopbaanbeplanning en Sosialisering van die Nuwe Toetreders tot die Arbeidsmark*. Ongepubliseerde MBA-verhandeling, Universiteit van Pretoria, Pretoria.
- Webber, R.A. (1976). Career problems of young managers. *California Management Review*, 17(4).